دور إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة حالة

الدكتورة: إلهام يحياوي

مخبر بحث اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير – جامعة باتنة

الأستاذة: مريم يحياوي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

المركز الجامعي برج بوعريريج

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز إمكانية تحقيق وبلوغ الجودة الشاملة من خلال تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر، والتي ترتكز على التدريب لكل أفراد المؤسسة في الوقت المطلوب حسب احتياجاتها وباستمرار تماشيا مع تطورات أنظمة الإدارة كإدارة الجودة بغية تلبية رغبات الزبائن وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار في السوق. كما تهدف إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية التي تمت بشركة الاسمنت الجزائرية scimat بباتنة.

ولقد توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات متضمنة في متن البحث.

الكلمات الدالة: التدريب، الجودة الشاملة، الإستراتيجية، شركة الاسمنت الجزائرية.

مقدمـــة:

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات تؤثر على استقرارها وبقائها، فالحاجة إلى تحسين الإنتاجية والربحية والجودة كلها أمور تتطلب تغييرات ديناميكية في جميع نواحي المؤسسة لضمان الاستمرارية.

وحيث أن الجودة أخذت اهتماما كبيرا في السوق العالمية باعتبار أن شرط الجودة هو أساس المفاوضات والتبادلات التجارية وأن شهادات الايزو بمثابة جواز السفر، فلم تعد الجودة تعني إنتاج منتوج أو خدمة أفضل بل تعني رضى الزبائن وتسبيق رغباته وفق مفهوم الجودة الشاملة.

وتحقيق الجودة الشاملة يتطلب مشاركة كل الأفراد وفي جميع مستويات ووظائف المؤسسة وتلبية كل متطلبات الزبون وهذا لن يتحقق إلا في ظل إدارة الجودة الشاملة، والتي يمكن بلوغها وتحقيقها بإتباع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية كالتدريب والتحفيز والاتصال، فهي تسمح للمؤسسة بالبقاء والمنافسة في السوق.

ولعل إستراتيجية التدريب المستمر إحدى الاستراتيجيات المهمة لإعداد وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة في إطار تطبيق مفاهيم ومعايير إدارة الجودة الشاملة، فهي تعتمد على التدريب المستمر في الوقت اللازم وبالنوعية المطلوبة وبالتكلفة الضرورية ولجميع أفراد المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة والتنمية المستدامة والمساهمة الفعالة في خدمة الاقتصاد الوطني.

ومن هنا يأتي هدف هذه الدراسة المتمثل في إبراز مساهمة إستراتيجية التدريب المستمر في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسة.

ولغرض تحقيق هدف الدراسة، فلقد تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

أولا: الجودة الشاملة وأهم استراتيجيات تحقيقها.

ثانيا: إستراتيجية التدريب المستمر ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.

ثالثا:تجربة شركة الاسمنت الجزائرية scimat بباتنة في تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر لبلوغ الجودة الشاملة.

أولا: الجودة الشاملة وأهم استراتيجيات تحقيقها

1 - ماهية الجودة الشاملة

1-1 - مفهوم الجودة الشاملة، إدارتها ومبادئها

يمثل مفهوم الجودة الشاملة نظرة حديثة للجودة، فالشمولية في الجودة تتعلق بكل أنواع المنتوج، جميع نشاطات ووظائف المؤسسة، كل مستوياتها الإدارية، جميع الأفراد، كل متطلبات الزبون وتطبيق كل مواصفات الجودة العالمية.

كما تتميز الجودة الشاملة بعدة أبعاد: اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وتكنولوجية، وهو مفهوم حديث التطبيق بالمؤسسات.

وإذا انطلقنا من إدارة الجودة الشاملة كمصطلح، فإنه يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مفاهيم هي:

- إدارة، أي: تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.
- الجودة، بمعنى الخصائص الضرورية لتلبية وتجاوز توقعات الزبون.
- الشاملة، أي مفهوم الشمولية الموضح سابقا.

ونظرا لتعدد التصورات باختلاف تفكير وخلفيات الباحثين والكتاب، تعددت أيضا التعاريف الخاصة بإدارة الجودة الشاملة. فهناك من يعرفها بأنها "مشاركة والتزام كل من الإدارة والعمال على تقديم العمل بشكل مستمر لمواجهة أو تجاوز توقعات المستهلك". (1)

وهناك من ينظر إليها على أنها "تتكون من أنشطة التحسين المستمر لكل فرد داخل المؤسسة في جهد متكامل نحو تحسين الأداء في جميع المستويات". (2)

كما يعرفها آخرون بأنها "فلسفة إدارية وممارسات المؤسسة العملية التي تسعى لأن تضع كل من مواردها البشرية لأن تكون أكثر فعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة". (3)

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية وإستراتيجية وممارسات تشمل جميع أفراد المؤسسة ومستوياتها الإدارية في جهد متواصل للتحسين المستمر من أجل تطوير الأداء وتحقيق رضى الزبون.

فمهما اختلفت تصورات الباحثين وخبراتهم حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة، إلا أنهم يتفقون على الأهداف الرئيسية من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقود في النهاية إلى تحقيق رضى الزبون وتحسين أداء المؤسسة.

ويستند التطبيق الميداني لإدارة الجودة الشاملة في أية مؤسسة إلى عدة مبادئ أو ركائز فكرية أساسية، حيث يوجد تباين بين الباحثين في التحديد الدقيق لها سواء من حيث عددها أو مصدرها، فمنهم من حددها بناء على مبادئ الإيزو 9000 إصدار 2000 والبعض حسب معايير الجوائز العالمية أو الدمج بينها والأبحاث. إلا أنه هناك بعض المبادئ التي اتفق على أهميتها الكثير من الباحثين مثل: التركيز على الزبون وتسيير القوى البشرية، أما البعض منها فقد لاقت اهتماما أقل مثل: معرفة الأدوات ودور قسم الجودة. وقد يعود هذا الاختلاف إلى التركيز على مجموعة من العوامل البحثية والتطبيقية إضافة إلى عوامل متعلقة بالباحثين أنفسهم.

وفيما يلي المبادئ التي لاقت اهتمام أكثر من طرف الباحثين والمهتمين خاصة بإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن للمؤسسة أن تتبناها للوصول إلى أفضل أداء ممكن، وهي: [(4)]

1- التركيز على الزبون.
2- دعم والتزام الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.
3- تسيير القوى البشرية.
4- التحسين المستمر.
5- نظام المعلومات والتغذية العكسية.
6- العلاقة بالمورد.
7- ضمان الجودة.
8- الوقاية من الأخطاء.
9- التسيير العملياتي.
10- التدريب والتحفيز والمشاركة.

1- 2- تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة إتباع مراحل متتالية لبلوغ النتائج المرجوة خلال مستويات معينة، وبالتالي سنتطرق إلى: مراحلها، مستوياتها، فوائدها وعوائقها والتغيرات المطلوبة لتطبيقها.

1-2-1- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يوجد اختلاف عام لدى المؤسسات والخبراء والكتاب حول مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فهناك عدة تقسيمات نذكر أهمها:

- وضحها كلا من A Elshennawy and M.Kimberly في سبع مراحل هي: خلق الثقافة المناسبة، تحديد رسالة المؤسسة، تحديد أهداف تحسين الجودة، تأسيس مشاريع تحسين الجودة، تنفيذ مشاريع تحسين الجودة، التقييم والمراقبة المستمرة [5].

- حددها J.Jabloneski بخمس مراحل هي: الإعداد (المرحلة الصفرية)، التخطيط، التقدير والتقويم، التنفيذ، تبادل ونشر الخبرات و النجاحات المحققة [6].

- بينها هيجان عبد الرحمن محمد بأربع مراحل هي:تعلم عناصر إدارة الجودة الشاملة،التدريب عليها، تحديد مشاريع تحسين الجودة، تكوين فرق تحسين الجودة وأخيرا إيجاد الثقافة الملائمة للتطبيق. [7]

- حددها J-S . Oakland بالمراحل التالية: الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، التزام الإدارة العليا، وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والأنشطة، تأسيس الهيكل التنظيمي المناسب، تحديد تكاليف الجودة، تخطيط وتصميم واختيار نظام الجودة، بناء القدرات، تحديد وسائل الرقابة، تشكيل الفرق، تقديم البرامج التعليمية والتدريبية وأخيرا الشروع في التطبيق. [8]

ويمكن القول أن السبب الرئيسي حول عدم الاتفاق على مراحل عملية التطبيق يرجع إلى المؤسسة نفسها، فلكل منها نقاط قوة وضعف مختلفة تماما عن المؤسسات الأخرى.

ولقد اقترح كلا من A.Ghobadianو D.Gallear نموذجا لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالاستناد على المعرفة التراكمية للدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع، ويعد هذا النموذج وسيلة لعرض الأفكار والخطوط العريضة والنقاط الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويتكون هذا النموذج من ثلاث مراحل هي: [9]

أ- مرحلة الإعداد، أي ما قبل التنفيذ، والتي تبدأ بتأسيس فريق عمل من الإدارة العليا قادر على قيادة إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بفعالية و يعمل على وضع النماذج المناسبة.

ب- مرحلة لتنفيذ المخطط، والتي تنقسم إلى ثلاث خطوات هي:

- الابتدائية ، حيث تلتزم الإدارة العليا والوسطى بالمشاركة في العمليات اليومية.

- الانتقالية، أي توسع النطاق ليشمل العمال حيث ترتكز الأنشطة على اختيار وسائل الاتصال المناسبة.

- التثبيت والترسيخ، والتي تتركز على الاتصال والقياس لزيادة عدد المشاركين، المعرفة والمهارات.

جـــ- مرحلة تطوير خطة التنفيذ، والتي تقوم على تعديل الخطط الإستراتيجية والعمليات وإعادة تنظيم العمل بما يتلاءم مع متطلبات الزبائن بهدف التحسين المستمر للجودة.

1-2-2- مستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

يقصد بمستويات تطبيق إدارة الجودة الشاملة المزايا والخصائص والسلوكيات التي تتصف بها المؤسسة في لحظة معينة لتبين درجة علاقتها بهذه الإدارة. وهذه المستويات هي: [(10)]

أ- المستوى الأول (عدم الالتزام)، فهنا المؤسسة لا تملك خططا طويلة المدى للتحسين المستمر وغير مقتنعة بفوائدها. فهي لا تهتم بفلسفة إدارة الجودة الشاملة بالشكل الكافي، بل ترتكز فقط في الحصول على شهادة الإيزو استجابة لمتطلبات الزبائن.

ب- المستوى الثاني (المنجرفين)، حيث تنحرف المؤسسة نحو إدارة الجودة الشاملة دون وضع قواعد أساسية وخطط رسمية، أي تسرعها نحو النتائج الإيجابية. إلا أن إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية وتتطلب التحسين المستمر.

ج - المستوى الثالث (المندفعين)، فتمتاز المؤسسات بالخبرة الأكثر لتحسين الجودة و التي تمتد من ثلاث إلى خمس سنوات، ويتم استخدام أساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة استجابة لمتطلبات الزبائن.

د- المستوى الرابع (المحسنين)، فهنا يتم تسيير المؤسسات في الاتجاه الصحيح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة لكن ليس في كل النواحي، فهي مازالت عرضة للصعوبات غير المتوقعة لعمليات التحسين المستمر. وتتراوح الفترة من ثلاث إلى ثماني سنوات، وتدرك الإدارة أهمية الزبون وتغيير الثقافة.

هـــ- المستوى الخامس (الحاصلين على الجوائز)، أي أن المؤسسات قد وصلت إلى مرحلة النضج في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالثقافة السائدة من: قيم، ثقة، علاقات جيدة ومشاركة قد تطورت بشكل ممتاز لدرجة أن التحسين المستمر أصبح جزءا من المؤسسة.

و-المستوى السادس(التميز العالمي)، حيث تمتاز المؤسسات بتكامل عملية التحسين وإستراتيجية المؤسسة لتحقيق أكبر درجة ممكنة من الرضى لدى الزبائن، كما تسعى باستمرار للتعرف على مزايا المنتوج لزيادة رضاهم، فينظر إلى إشباع رغباتهم على أنها هدف شخصي لكل فرد بالمؤسسة.

وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة وبلوغ إحدى مستوياتها، يمكن للمؤسسة الحصول على نتائج ومؤشرات جيدة تتمثل في الفوائد من تطبيقه أو معوقات وأخطاء.

1-2-3- فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

قد يكون من الصعب معرفة التأثير المباشر لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسة لأن هناك نتائج يمكن قياسها وأخرى من الصعب قياسها، وبالرغم من الاختلاف حول تحديدها، إلا أنه ثبت من البحوث والدراسات العلمية أنها تسمح بتحقيق عدة فوائد، أهمها : [11]

- تحسين مستوى الجودة، الإنتاجية وسمعة وصورة المؤسسة؛
- زيادة ربحية المؤسسة، رضى الزبون والمجتمع من خلال المحافظة على البيئة وتلبية رغباته؛
- تقوية المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تقديم المنتوج بالجودة المطلوبة، السعر المناسب والوقت الملائم لرفع حصتها السوقية؛
- المحافظة على استمرارية المؤسسة من خلال: التجديد، التحسين والتكيف مع متغيرات المحيط؛
- رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة، التشاور وتوسيع آفاق القيادة الإدارية العليا؛
- تخفيض التكاليف ومعدل دوران العمل من خلال الحوافز المادية والمعنوية والعمل الجماعي.

وعلى الرغم من هذه الفوائد الناجمة عن التطبيق الناجح لهذه الإدارة حيث استخدمت من طرف عدة باحثين كمؤشرات لتقييم الأداء المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة تواجه عدة عقبات خلال عملية التطبيق وبعدها.

1-2-4- عقبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن عملية التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة ليست سهلة لوجود عدة عقبات تواجه المؤسسة هي: [12]

أ- العقبات المتعلقة بالقضايا الإستراتيجية، ونذكر أهمها: فشل الإدارة العليا في امتلاك تصور بعيد المدى، عدم وجود إستراتيجية طويلة المدى، نقص الانسجام بين الأهداف المحددة لممارسات إدارة الجودة الشاملة وأهداف الأداء المحددة في الإستراتيجية العامة، الافتقار إلى إستراتيجية تطوير المهارات و الموارد البشرية و عدم القدرة على النجاح في مواجهة التغير السريع للمحيط.

ب - العقبات المتعلقة بالإدارة، والتي تشمل القيادات على جميع مستويات المؤسسة، وأهمها: عدم وجود قيادة قوية وفعالة لمواجهة التحديات، قلة الوقت الخاص بتحسين الجودة، الافتقار إلى التزام الإدارة الوسطى بالتحسين المستمر، الافتقار إلى تطوير قادة المستقبل الرياديين وعدم امتلاك المسيرون للمهارات الإدارية و المعرفة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج- العقبات المتعلقة بالأفراد و أنظمة تسييرهم، نذكر أهمها: الخوف من موظفي الخط الأمامي وعدم التزام هؤلاء ، عدم ملاءمة نظم تقييم الأداء و أنظمة مكافأة الأفراد، نقص التدريب الكافي خاصة في أساليب التحسين المستمر و دوران العمل المرتفع.

د- العقبات المتعلقة بالتنظيم، والناجمة عن نظام الإدارة القديم، نذكر أهمها: الحواجز بين الأقسام و الوظائف، الافتقار إلى الموارد و معوقات التكاليف و محدودية تطبيق إدارة الجودة الشاملة خاصة في مجال الخدمات.

ولتجاوز هذه العقبات وضمان نجاح تطبيق هذه الإدارة، لا بد من إحداث تغييرات بالمؤسسة.

1-2-5- التغيرات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح يستدعى إحداث تغييرات بالمؤسسة، لكنها ستلقى مقاومة من العمال، لذا لا بد من التخطيط المسبق و المدروس لمواجهتها وكسب ثقتهم من خلال برامج توعية تشمل توضيح أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها وضرورتها لبقاء المؤسسة تماشيا مع تغيرات المحيط، ومن أهم هذه التغيرات:

- ثقافة المؤسسة المتمثلة في بنية اجتماعية شاملة لمبادئ، قيم، مفاهيم ومعتقدات أفراد المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي المتكامل أفقيا وعموديا والمعتمد على التقاطع الوظيفي.

- إعادة هندسة العمليات من خلال إدخال تغيرات جذرية على أساليب وطرق إجراءات العمل.

- وضع أنظمة وسياسات جديدة ومرنة تخدم إستراتيجية الجودة بالمؤسسة.

- تغـــيير النمط القيادي بما يتلاءم مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فعلى القادة: نشر ثقافة الجودة، تحفيز المرؤوسين، تفويض السلطة لهم، فتح قنوات الاتصال معهم وبناء نظام معلومات لاتخاذ القرار الأفضل.

وللإشارة، فإن إدارة الجودة الشاملة من أرقى أنواع نظم الجودة المطبقة في العالم وبلوغها يتطلب التحسين المستمر لإدارة المؤسسة من خلال إتباع استراتيجيات لتحقيقها.

2 - أهم استراتيجيات تحقيق الجودة الشاملة

يمكن تحقيق وبلوغ الجودة الشاملة من خلال إتباع عدة استراتيجيات تغطي المجالات الآتية: التدريب، التحفيز والاتصال،...وغيرها والتي تندرج ضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

2 1- إستراتيجية التحفيز:

يعتبر التحفيز أحد الأركان الأساسية للتوجيه والقيادة، وهو يتخذ عدة أشكال، حيث يمكن اعتبار التحفيز "كعملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتخاذ سلوك معين أوتغيير مساره". [13]

ومن أجل ضمان المشاركة الفعالة للأفراد في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على المؤسسة بذل جهود متواصلة لتحقيق هذه المشاركة، فمن بين هذه الجهود العمل على تحفيز العمال لأن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة من جراء ذلك.

ومنه، فإن التحفيز يعمل على التركيز على مشاركة العامل في إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها من خلال مساهمته في اتخاذ القرارات وبث روح التعاون والعمل كفريق واحد. وذلك يدخل ضمن أهداف وعناصر إدارة الجودة الشاملة، كما أن أغلب رواد إدارة الجودة الشاملة أشاروا في المبادئ التي وضعوها إلى أهمية التحفيز في المشاركة الفعالة للفرد في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.

إن النظرة الحديثة للحوافز تختلف عن النظرة التقليدية المقتصرة على الحوافز المادية والمعنوية، بل تعدى ذلك إلى وجود تصنيفات مختلفة ومتكاملة.

و إدارة الجودة الشاملة كنظام تتطلب المشاركة ذات المستوى العالي من جميع الأفراد داخل المؤسسة، والتي تعتبر من الحوافز المفضلة لحث الأفراد على زيادة العطاء وتحقيق الرضى الوظيفي. فالمشاركة والتعاون تحفز العمال وتولد لديهم الإحساس بالاعتزاز بعملهم وانتمائهم وبالتالي تحقيق الولاء التنظيمي.

ومن أهم معايير تصنيف الحوافز نذكر:

- الحوافز من حيث أطرافها: والتي تقسم إلى حوافز فردية وجماعية.
- الحوافز من حيث شكلها: والتي تشمل الحوافز المادية والمعنوية.
- الحوافز من حيث جاذبيتها: وتنقسم إلى حوافز إيجابية وسلبية.

إن إتباع إستراتيجية التحفيز يتطلب دراسة محيط المؤسسة وتشخيص وضعيتها لتحديد الحوافز الملائمة لها والتي تسمح بتحقيق الجودة الشاملة من خلال:

- إشباع حاجيات عمالها خاصة من حيث التقدير والاحترام؛
- شعور العمال بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- جذب العمال إلى المؤسسة وزيادة روح الولاء والانتماء؛
- تنمية روح التعاون والفريق والتضامن بين العمال؛
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع؛
- تطوير أداء المؤسسة.

ومما سبق، يتضح أن تطبيق إستراتيجية التحفيز ضرورة حتمية من أجل تطوير أداء الموارد البشرية ولتفعيل إدارة الجودة الشاملة و بالتالي تحقيق كفاءة المؤسسة.

2 2 - إستراتيجية الاتصال:

يمثل الاتصال "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث واقتراحات وشكاوي وغيرها لغرض اتخاذ قرار معين أو تنفيذه". (14)

يعتبر الاتصال أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة ويعد برنامج حلقات الجودة كنموذج لأشكال الاتصال في إدارة الجودة الشاملة باعتباره أحد أسباب نجاح المؤسسات في تطبيقه.

فالاتصال يسمح بتوفير المعلومات الضرورية ويقلل من مقاومة التغيير من خلال تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين العمودي والأفقي وبين مختلف المستويات الإدارية.

وتبرز أهمية الاتصال في إدارة الجودة الشاملة من خلال كونه عامل استراتيجي وفعال في كافة مراحل العملية الإدارية انطلاقا من التخطيط إلي غاية الرقابة وكعملية تسمح بتدفق المعلومات اللازمة لعمليات التحسين المستمر لنظام الجودة.

كما تعتبر حلقات الجودة كأداة اتصال في إدارة الجودة الشاملة. فحلقة الجودة هي "مجموعات صغيرة من العمال منظمة داخل الورشة تقوم بمراقبة جودة العمليات وكافة عمليات التحسين المتعلقة بها". (15)

ويسمح تطبيق إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة تحقيق الجودة الشاملة من خلال:

- تحقيق التعاون بين الأفراد من خلال نقل وتبادل المعلومات.
- التنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق هدف المؤسسة.
- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعمال.
- تحقيق الرضى في العمل ورفع الروح المعنوية.
- نقل اقتراحات وشكاوي العمال إلى الإدارة العليا.

2 3 - إستراتيجية التدريب:

يعد التدريب العنصر الرئيسي لنجاح تطبيق مدخل الجودة الشاملة، فتطبيق هذا المدخل يعتمد على تطوير مهارات جديدة لم تكن تعطى الاهتمام من قبل. وهو يتضمن مفاهيم وأدوات لابد من استخدامها لتتمكن المؤسسة من تطبيقه بنجاح. وتمكين العمال من تطبيق هذه المفاهيم والأساليب بفعالية يتطلب تدريب مكثف لجميع أفراد المؤسسة لإكسابهم المهارات والمعرفة اللازمة لتحقيق هذا الغرض وتمكينهم من المساهمة في تحسين جودة العمليات والخدمات وتحقيق الأداء الأفضل وذلك من خلال وضع وتطبيق إستراتيجية للتدريب المستمر بالمؤسسة.

ثانيا: إستراتيجية التدريب المستمر ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

1 -ماهية إستراتيجية التدريب المستمر

يمثل التدريب إحدى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تخصص لها المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة عالية، ولايتم تحقيق ذلك إلا بتطبيق إستراتيجية واضحة ومحددة. وسيتم التطرق إلى التدريب من حيث: مفهومه ومبادئه، صعوبات قياسه وكإستراتيجية.

1-1 - مفهوم التدريب المستمر ومبادئه الفعالة

يعتبر التدريب أحد مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومراحل تطبيقها، كما أنه يمثل استثمارا بشريا ومسؤولية مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة تلبي حاجيات الحاضر والمستقبل وكعملية مستمرة حيث يتعين على الفرد التدريب باستمرار لتطوير قدراته، فهو يهدف إلى تزويد العمال بالمعارف والمهارات والتصرفات التي تسهل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق الأهداف بفعالية وذلك في إطار إستراتيجية محددة.

إن التدريب حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العمال في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها، إضافة إلى كونه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه وبالمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع. فضلا عن أن التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة متكاملة تتضمن أجزاء وعناصر متكاملة مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزاءه وعناصره. أما العناصر المكونة للعملية التدريبية فهي:

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد أنواع التدريب.
- تصميم البرامج التدريبية.
- تحديد الأساليب التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية.

إن تطور التدريب كنشاط داخل المؤسسة راجع إلى التغيرات المحيطة بالمؤسسة وذلك من حيث الأهداف والوسائل كما يلي: [16]

- التطور من حيث الأهداف:

- التدريب كمتغير استراتيجي: تستوجب التغيرات البيئية اكتساب الموارد البشرية لمهارات جديدة ومتنوعة بغية التأقلم والتكيف معها.

- التدريب كاستثمار بشري: فالاستثمار في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف وذلك من خلال التدريب المستمر. ونقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية لمعظم المؤسسات.
- التدريب المستمر: والذي تعتمد عليه المؤسسات الحديثة وفق فلسفة التدريب والتحسين المستمر بهدف تقديم كل ماهو جديد ومبتكر والحفاظ على الموقع التنافسي للمؤسسة لأن الموارد البشرية تتقادم مهاراتها أمام بيئة دائمة التغيير.
- التدريب ركيزة اقتصاد المعرفة: فالتدريب يساهم في تدفق المعارف والمعلومات التي تساهم في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.
- التدريب كعامل لنجاح إدارة الجودة الشاملة: فيعتبر التدريب أحد العوامل المساعدة على التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة.

- التطور من حيث الوسائل:

التدريب الالكتروني: والذي يسمى بالتدريب عن بعد أو عبر الانترنيت، وهو يعتبر أحد أساليب التدريب الحديثة وهو تدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة بما يتلاءم مع البيئة التنظيمية الجديدة للعمل المتميزة بإنتاج المعارف لأجل إضافة قيمة للمؤسسة. ويتميز هذا النوع من التدريب بتخفيض التكلفة والزمن.

إن التدريب المستمر يسمح بإعطاء الفرد سيولة مستمرة عن كل جديد سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة وبالتالي يتعارض مع تقادم المهارات التي يفرضها التجديد التكنولوجي وتطورات المحيط المستمرة.

وبالتالي، فالتدريب يشكل وسيلة لزيادة ورفع القدرات والمهارات لدى الأفراد من أجل إعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسة وتمكينها من مواجهة تحديات المنافسة وكافة التغيرات البيئية، فلقد زادت أهمية هذا النشاط في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة وإنتاجها وكافة الإبداعات والتي يشكل المورد البشري مصدرها من خلال مايتمتع به من قدرات عالية في التفكير، حيث يعمل التدريب على الحفاظ عليها وتنميتها.

فالتدريب أصبح يلازم ويساير كل التطورات التي تحيط ببيئة المؤسسة ومن أهم دواعي التدريب نذكر: اتساع أعمال المؤسسات، تغير في المؤسسة والبيئة، موظفون جدد ومشاكل إنتاجية وسلوكية.

كما أن التدريب الفعال يقوم على عدة مبادئ أهمها أنه نشاط: [17]

- ضروري ومستمر وليس كمالي ولفترة معينة.
- في شكل نظام متكامل.

- إداري وفني.
- ذو مقومات إدارية وتنظيمية.

1 2 - إشكالية وصعوبات قياس التدريب المستمر

يسمح قياس التدريب بالتعرف على أثر التدريب في إحداث التغيير المنشود والفائدة المرجوة منه وبالتالي تقدير عائد الاستثمار منه. ولأنه مازالت قضية قياس العائد من النشاط التدريبي محل بحث ودراسة، كثيرا ماتحولت الإجابة عليها إلى اجتهادات شخصية أو تجارب مؤسسية مازال ت معظمها تمر بمرحلة التجربة والخطأ. ويتعذر على المؤسسات تحديد العائد الحقيقي للتدريب دون استخدام أدوات تقييم فعالة وبذل جهود كبيرة في هذه العملية.

وتهدف عملية تقييم العائد على الاستثمار في التدريب لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على قدرة جهات التدريب التي تم التعاون معها على تنفيذ نشاط التدريب.
- معرفة مدى تحقيق التدريب لحاجة المتدربين.
- تحديد مدى الاستفادة التي عادت على المؤسسة.
- قياس مدى زيادة قدرات المتدربين على تطبيق المهارات التي حصلوا عليها خلال البرامج التدريبية.
- التعرف على العائد من الاستثمار في التدريب مقارنة بالمصاريف التي صرفت عليها.
- تكوين قاعدة معلومات تساعد المؤسسة في اتخاذ قراراتها الخاصة بالتدريب.

ويكتنف عملية قياس أثر التدريب عدة صعوبات أهمها: (18)

- صعوبة قياس بعض الجوانب كالتغير في سلوك الموظف ودرجة الولاء الوظيفي وأسلوب التعامل مع الزبائن.
- عدم وضع أهداف للتدريب قابلة للقياس.
- صعوبة قياس الأداء في كل الوظائف لاختلاف طبيعة الوظائف.
- ارتباط العائد في بعض الجوانب بالتقدير الشخصي.
- إضافة لصعوبات أخرى داخلية وخارجية.

1 3 - إستراتيجية التدريب المستمر

في ظل تجديد طرق التسيير والتكنولوجيا التي أدت إلى ظهور مهن ووظائف جديدة، اتجهت المؤسسة إلى ضرورة الاعتماد على التدريب المستمر لضمان التكيف الدائم وصقل المهارات البشرية وتنميتها وتفعيلها، حيث أضحت إستراتيجية التدريب إحدى الآليات التي تسمح للمؤسسة بالتأقلم والتكيف بسرعة مع محيطها لضمان استمراريتها. فكثرة التحديات والمخاطر التي تواجهها المؤسسة

باستمرار دفعت بمسيريها إلى ضرورة وضع الإطار الشامل أو الاتجاه العام الذي يمكن أن يحافظ على وجود المؤسسة ويدافع على بقائها.

وتمثل إستراتيجية التدريب المستمر الإطار الشامل أو الاتجاه العام الذي يمكن أن يحافظ على وجود المؤسسة ويدافع على بقائها واستمراريتها، فهي تخص كل مستويات ووظائف وأفراد المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق الميزة التنافسية لها.

كما يمكن النظر إلى التدريب من وجهة نظر إستراتيجية معتمدة نظام التدريب المستمر كأساس لتحديد أبعاد عملية التدريب. فيمثل نظام التدريب المستمر المدخل الذي يصف الترابط والتكامل بين عناصر التدريب، ويميز الاعتمادية المتبادلة بينه وبقية وظائف المؤسسة. فإستراتيجية التدريب المستمر تركز على تحليل البيئة الإستراتيجية للتدريب للتعرف على اتجاهات ومضامين ومتطلبات الإستراتيجية الشاملة للتدريب ومنظور الإدارة العليا.

وبالتالي، يمكن القول أن إستراتيجية التدريب المستمر هي تلك الممارسات التي يقوم بها التدريب من أجل تحويل الظروف البيئية إلى فرص استثمارية من خلال تعزيز القوة وتحجيم الضعف مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وللإشارة، فإنه توجد عدة وجهات نظر لإستراتيجية التدريب، فهناك من يعتبرها بأنها إحد ى استراتيجيات الجودة لأنها تسمح بفهم كل فرد بالمؤسسة لأنشطة الجودة وأهميتها وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة. كما ينظر إليها بأنها إحدى الاستراتيجيات الدفاعية تستهدف الاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة. (19)

يتم تطبيق إستراتيجية التدريب من خلال التحليل الشامل لمحيط المؤسسة وتشخيص وضعيتها مع تحديد الأهداف ووضع الخطط والبرامج والسياسات الشاملة لمختلف مستويات التسيير ووظائف المؤسسة ومتابعة تقييمها وتنفيذها. وبالتالي، فإن هذه الإستراتيجية:

- تشمل كل أفراد المؤسسة سواء الإطارات العليا أو الوسطى أو العمال، حيث يبدأ التدريب بالإطارات باعتبارها مسيرة وموجهة للأفراد .
- تغطي كل المستويات الإدارية بالمؤسسة سواء المستوى الاستراتيجي أو التاكتيكي أو العملي باعتبار أن التكامل والترابط بين كل هذه المستويات يسمح ببلوغ هدف المؤسسة.
- تشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة نظرا لتأثر وتأثير الوظائف ببعضها البعض، فأي تطور وتجديد في وظيفة ما سيؤثر إيجابيا أو سلبيا على بقية الوظائف.

كما أن نجاح تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر يتطلب الأخذ بعين الاعتبار المحاور التالية:

- الوقت: يجب تحديد الفترة الملائمة للتدريب من خلال وضع خطط وبرامج زمنية تماشيا مع تطورات المحيط بشكل مستمر، وهذا تفاديا للتأخر في عدم مسايرة تطورات الأنظمة والأساليب المساعدة على تطور المؤسسة وبالتالي ضمان استمراريتها وبقاءها في السوق.
- التكلفة: إن عملية التدريب تتطلب تكاليف تنفقها المؤسسة متمثلة في: أجور المدربين، مصاريف التنقل، ...وغيرها. والمؤسسة تسعى إلى أن يكون العائد من التدريب أكبر من التكاليف.
- العدد: لابد من تحديد العدد الكافي من الأفراد للتدريب حسب الأولوية وفق احتياجات المؤسسة. ففي البداية يتم التركيز على الإطارات باعتبارها مسيرة لبقية الأفراد ثم الانتقال إلى بقية الأفراد وباستمرار تماشيا مع تطورات أنظمة الإدارة بالمؤسسة.
- النوعية: أي تحديد نوع الأفراد المطلوبين للتدريب وفق الحاجة مسايرة لتطورات وظائفهم ومحيطهم. حيث تعطى الأولوية لأفراد الوظائف ذات التأثير الكبير على أداء المؤسسة.

ويعتبر تبني إستراتيجية التدريب المستمر ضرورة أساسية لعدة أسباب أهمها:

- تنقل الأفراد بين الوظائف، مما يستوجب إعادة تدريبهم على الوظائف الجديدة.
- تدريب الأفراد الجدد وتزويدهم بمعلومات خاصة حول الوظيفة.
- ظهور وظائف جديدة حسب التطور التكنولوجي تستوجب التدريب عليها.

2 - تحقيق الجودة الشاملة بإتباع إستراتيجية التدريب المستمر

يركز مدخل الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة جميع العمال في المؤسسة وذلك بتوضيح أدوارهم بدقة لبلوغ الأهداف المطلوبة بفعالية وتأهيلهم من خلال وضع وتطبيق إستراتيجية للتدريب المستمر وعلى كافة المستويات الإدارية وفقا لنوعية المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لكل منهم بما يكفل انسجام وملائمة هذه المهارات والاتجاهات لفلسفة التحسين المستمر. فإذا كان هناك التزام من قبل جميع العمال على التحسين المستمر كان لزاما الاهتمام بالتدريب المستمر لجميع الوظائف والموظفين بالمؤسسة.

فالتدريب يساهم في جعل الجودة الشاملة واقعا ملموسا. باعتبار أن العنصر الأساسي في نجاح وفعالية تحقيق الجودة الشاملة هو توفر الموارد البشرية الكفؤة المدربة. وهذا الشرط يحدد أهمية توفر إستراتيجية واضحة ومطبقة فعلا لتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة والبرامج اللازمة للوفاء بتلك الاحتياجات.

وللإشارة، فإن تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة ليس مجرد عملية مرحلية ابتدائية تقوم بها المؤسسة عند شروعها في تنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة، بل هو عملية متزامنة ومرتبطة بالتحسين المستمر. فإستراتيجية التدريب كعملية مخططة حسب الاحتياجات

المحددة للأفراد لتمكينهم من اكتساب مهارات ومعارف وسلوك للتوافق مع متطلبات المنصب أو التحسين المستمر في الأداء بشكل يضمن كفاءة وفعالية كل فرد في وظيفته داخل المؤسسة.

وتغطي إستراتيجية التدريب الخاصة بتطبيق الجودة الشاملة المجالات التالية: [20]

- التدريب المفاهيمي على الجودة: ويتناول مفهوم الجودة وأبعادها، طبيعة إدارة الجودة الشاملة ومبادئها، متطلبات تطبيقها ومعوقاتها....وغيرها.
- التدريب على أدوات الجودة: والذي يتضمن التدريب على المشاركة في فرق العمل وعلى التسلسل المنهجي للجودة ومهارات التقييم والتحسين المستمر.
- التدريب على تقنيات حل المشاكل: والتي تساعد على حل المشاكل التي تواجه عمليات التحسين. ومن أهم هذه التقنيات: العصف الذهني، بيان ايشيكاوا، ...وغيرها.
- التدريب على إدارة الوقت: أي إنجاز المهام بفعالية لتحقيق الجودة الشاملة.
- التدريب على القيادة: والذي يركز على المديرين لإكسابهم المهارات في اتخاذ القرار والتعامل مع الأفراد والمعارف التنظيمية.

وتقوم إستراتيجية التدريب المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة على مايلي: [21]

- التزام إدارة المؤسسة بتدريب أفرادها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية على أساس الدور التنظيمي الجديد للعمال أو التغيرات في إجراءات العمل أو عملية تطبيق الجودة الشاملة.
- التغير الدائم لبرامج التدريب لمقابلة التغيرات في احتياجات الزبائن.
- تنوع برامج التدريب.
- تنوع طرق التدريب.
- اقتران التدرب بالتطبيق.

يسمح تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر تحقيق الجودة الشاملة من خلال وضع وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييم نتائج التدريب وذلك كما يلي:

أ –البرامج التدريبية:

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها، وذلك من خلال العمل على تدريبهم عن طريق توفير برامج تدريبية مؤهلة قادرة على إيصال المعلومات والمهارات بصورة ايجابية تنعكس على أداء الأفراد وقدراتهم. ولهذه البرامج التدريبية مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.
- إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

وتقع مسؤولية وضع وتطبيق البرامج التدريبية على عاتق الإدارة العليا بعد ضرور ة الاقتناع بأن الأفراد أصل مهم من أصول المؤسسة. فيستدعي تحقيق الجودة الشاملة توفر البرامج التدريبية باستمرار لكل الأفراد في كافة المستويات التنظيمية. وفي ظل إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتوفر الدورات التدريبية لكافة العمال لزيادة المعرفة بالمفهوم وتجنب سوء الفهم والغاية من التطبيق.

ولضمان نجاح تطبيق البرامج التدريبية وتحقيق العديد من الفوائد كقلة الأخطاء وزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة باستمرار وتقليل معدل الدوران للعمال والحد من معدل الحوادث، فإنه من الضروري توفر بعض المتطلبات الأساسية وهي:

- تطوير إستراتيجية تدريب لإدارة الجودة الشاملة بما يتناسب مع حاجات وأهداف المؤسسة.
- تحديد مسؤول لكل برنامج تدريب ويفضل اختياره من أعضاء مجلس أو لجنة الجودة.

وتتضمن البرامج التدريبية مايلي:

- وقت التدريب: أي الوقت اللازم لتدريب الأفراد حسب احتياجات المؤسسة في الوقت المطلوب.
- نوع التدريب: حيث يوجد نوعين من التدريب هما: التدريب في المرحلة الأولى من التوظيف والتدريب في المراحل المتقدمة من العمل.
- طرق التدريب: فيتم التدريب بعدة طرق منها: التدريب في مواقع العمل، تدوير العمل، التدريب في بيئة مماثلة والمحاضرات وغيرها.

ب – تقييم نتائج التدريب:

يهدف تقييم التدريب إلى قياس فعالية وكفاءة التدريب ومقدار تحقيقه للأهداف المخططة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها من خلال المراحل التالية: [22]

- مرحلة ماقبل التدريب:

وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. وهنا تقوم دائرة التدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على المؤسسة والوظيفة والموظف. كذلك يتم خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميمه لاحتياجات المؤسسة التدريبية.

- مرحلة أثناء التدريب:

تتم عملية التقييم في هذه المرحلة من خلال:

- تقييم خطوات تنفيذ البرنامج التدريبي ويشمل تقييم الوسائل المستخدمة في التدريب، الوقت المخصص للتدريب وتوزيعه، الطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب وغير ذلك للتأكد من توافق

عملية تنفيذ البرنامج مع الخطة الموضوعة له، وفي حالة وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج.

– تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج، ويشمل هذا قياس تحصيل وأداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في ميدان العمل. وهنا يأتي دور التقييم لتصحيح مسار البرنامج لما يتلاءم مع متطلبات وقدرات المتدربين.

كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب، ذلك أن المدرب الذي هو دون المستوى المطلوب أولا تتوفر لديه المهارات المطلوبة لتنفيذ البرنامج سيؤدي إلى فشل البرنامج في تزويد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة حتى مع وجود أفضل الخطط والإمكانيات والوسائل وأجهزة التدريب.

ولعل من فوائد تقييم المدرب وضع معايير لاختيار المدربين مستقبلا إضافة إلى إنقاذ البرنامج واستبدال مدرب بآخر أكثر قدرة.

– مرحلة مابعد التدريب: وترتكز هذه المرحلة على نوعين من التقييم هما:

– تقييم المتدربين مع نهاية البرنامج: وهنا يقوم المتدربون بتقييم البرنامج التدريبي. ويشمل هذا التقييم: أهداف البرنامج، مواضيع التدريب، وسائل التدريب، الطرق المستخدمة في التدريب، وقت البرنامج، مدة البرنامج، قاعات التدريب، قدرات المدرب وغيرها.

ويعتبر هذا المتدرب عامل رئيسي في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير، ذلك أن المتدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المتدربين.

–تقييم أثر التدريب: يعتبر هذا الجزء من التقييم مابعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث أن هدف التدريب رفع كفاءة الأفراد وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة.

ولقد تم تحديد عملية تقييم البرامج التدريبي ة ضمن العناصر التالية:

– المتدربون: حيث تتم متابعتهم من حيث تجارب المتدرب وموضوع التدريب والمواظبة والمهارات المكتسبة.

– المدربون: حيث تعتبر ملاحظاتهم وأحكامهم مدخلات ضرورية لتقييم برنامج التدريب.

– محتوى البرنامج التدريبي حيث يقاس مدى كفاءة المحتوى من حيث الكم والنوع.

– التسلسل والوقت المخصص للتدريب.

كما تم تصنيف المكونات الأساسية لعملية تقييم البرنامج التدريبي كمايلي: [23]

– تقييم البيئة: ويشمل بيئة وظروف التدريب وتحديد المشكلات التي تواجهها.

- تقييم المدخلات: ويشمل تحديد واستخدام الحقائق والمعلومات والآراء المختلفة والمتعلقة بالعناصر المادية والبشرية وفحصها للتمكن من اختيار الأساليب المناسبة.
- تقييم العمليات: وتتناول مراقبة التدريب أثناء عملية التدريب، ويمكن أن يضم تقييم أهداف البرنامج وتصميمه وتنظيمه وسير عملية التدريب والنتائج المتتابعة التي يحققها البرنامج.
- تقييم المخرجات: أي قياس نتائج التدريب.

وبالتالي، فإن الهدف الأساسي من تقييم البرنامج التدريبي هو إصدار حكم أو تقدير لمدى فعالية هذا البرنامج في تحقيق أهدافه.

وللإشارة، فإن تطبيق إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة بنجاح، يتطلب الأخذ بعين الاعتبار لمايلي:

-قبل عملية التدريب: باعتبار أن الأفراد يملكون مهارات وقدرات وخبرات سابقة، ينبغي توضيح سبب هذا التدريب وفوائده لهم، ويستحسن استدعاء الأفراد قبل التدريب لإبلاغهم بضرورة إخضاعهم للتدريب والمناقشة معهم حول مستواهم وما يطمحو ن في الوصول إليه مستقبلا، وبالتالي يصبح إقبالهم على التدريب كأنه تحقيق هدف وليس في شكل أمر، كما يكون العامل مساهما في اتخاذ القرار.

-خلال عملية التدريب: عند ظهور مشاكل أو انحرافات خلال العملية التدريبية فيجب تدخل المسؤول المباشر بالاستعانة بمتخصصين في التدريب لإحداث التغيرات أو التغير أو توقيف التدريب.

وتشمل الرقابة محتوى التدريب والمدرب والتنظيم وماتم تحصيله من طرف المتدربين.

-بعد عملية التدريب: بعد الانتهاء من التدريب يجب تكليف المتدرب بالمهمة التي تتناسب مع المهارات والقدرات الجديدة إذ أن عدم استغلاله واستخدامها يؤدي بالفرد إلى نسيانها.كما أن التدريب عملية مستمرة لضمان تكيف الأفراد مع التطورات الخارجية.

ثالثا: تجربة شركة الاسمنت الجزائرية scimat بباتنة في تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر لبلوغ الجودة الشاملة

1- لمحة موجزة عن الشركة وأسباب اختيارها

تمثل شركـــة الإسمنت scimat بباتنة فرعا من المجمع الصناعي التجاري بالمؤسسة الجهوية للإسمنت بالشرق (GIC-ERCE) ومن حافظة شركة تسيير المساهمة (SGP). فهي شركة مساهمة (EPE/SPA) ذات رأس مال يقدر بـ 2.250.000.000 دج، وتتكون من مديرية عامة متواجدة بباتنة وشركة بتيلاطو (عين التوتة). ولقد تم إنشاء هذه الشركة سنة 1986، حيث كانت أول تجربة لها في الإنتاج بتاريخ 3 سبتمبر 1986.

وتعتبر ذات أهمية لأنها تغطي العجز الوطني المسجل خلا ل سنوات ما قبل 1986، حيث قدر الطلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، لذلك تعمل الشركة على تخفيضه بفضل طاقاتها الإنتاجية المقدرة بمليون طن سنويا، إذ تساهم في توزيع منتوجها على ولايات الشرق وولايات الجنوب الشرقي.كما تعد من أكبر الشركات الوطنية من حيث الإنتاج حيث فاقت طاقتها الإنتاجية بحوالي 10% إضافة إلى أنها تحقق الأرباح المقدرة لها كل سنة.

ولقد تم اختيار هذه الشركة باعتبارها من مؤسسات الإسمنت الجزائرية التي تميزت في المجالات الآتية:

- الجودة، فهي تساير تطورات نظام الجودة والمواصفات القياسية العالمية الإيزو 9000، وتعتبر الأولى-ضمن فرع الإسمنت- في حصولها على شهادة الإيزو 9002: 1994 ثم طورت نظامها لتحصل كذلك على شهادة الإيزو 9001: 2000، إضافة إلى أنها الوحيدة في حصولها على شهادة مطابقة المنتوج (العلامة تاج الجزائرية) وكذلك جائزة الجودة الجزائرية.

- التدريب، حيث أنها تتميز بالاهتمام بالتدريب المستمر لأفرادها، وهي تسعى لتطبيق إستراتيجية تطوير وتجديد أفرادها.

2- واقع مسيرة الجودة بالشركة:

يمكن تناول إنجازات الشركة في مجال الجودة من ناحيتي المنتوج والنظام كمايلي:

1 - بالنسبة لجودة المنتوج:

لقد كان الاهتمام بها في الشركة منذ النشأة، حيث كانت هناك مصلحة للجودة تابعة لدائرة الإنتاج اقتصر نشاطها على رقابة جودة المنتوجات ومن ثم تحولت إلى دائرة الجودة مستقلة عن الإنتاج ابتداء من سنة 1998.

وتشمل جودة منتوج الشركة جانبين: المنتوج المادي (الإسمنت) والخدمة. فجودة الإسمنت ناجمة عن جودة المنتوجات نصف المصنعة (خليط، فرينة وكلنكر)، وهي بدورها ناتجة عن جودة المواد الأولية (كلس، طين، معدن الحديد، جبس والبوزولان). وتتمثل جودة الإسمنت في خصائصه: الكيميائية، الفيزيائية والميكانيكية طبقا للمواصفة (NA442:2000). أما جودة الخدمة أي خدمات البيع تميزت بالرداءة سواء قبل أو بعد تطبيقها لنظام الجودة. لكن منذ ظهور منافسين خواص لها في السوق، أصبحت تهتم برغبات زبائنها كما حسنت جودة خدمات البيع بها، فالتركيز على الزبون يمثل أحد مبادئ نظام تسيير الجودة الإيزو 9001: 2000.

2 - نظام الجودة وشهادات الجودة المتحصل عليها:

بالنسبة لنظام الجودة الذي يعد تشكيله إحدى الخطوات الأساسية للحصول على شهادات الجودة. فإن الاهتمام به بالشركة يعد حديثا نسبيا إذ بدأ في نهاية 1998.

ومن خلال التطبيق الفعال لنظامي الجودة -من حيث ضمان الجودة وتسييرها - باتباع المراحل الأساسية المتتالية وهي: ما قبل التسجيل ثم التسجيل والحصول على الشهادة وأخيرا ما بعد الحصول على الشهادة، فإن الشركة قد تحصلت على الشهادات التالية:

- الإيزو1994:9002 بتاريخ 7 مارس 2000, حيث استغرقت مدة حصولها عليها 16 شهرا وكلفتها 530 مليون سنتيم.

- الإيزو 9001: 2000 بتاريخ 21 ماي 2003, حيث استغرقت مدة حصولها عليها 6 أشهر وكلفها 138,3 مليون سنتيم.

- مطابقة المنتوج (العلامـــة تـداج) للمنتوجـــين: CPJ-CEM II/A 32,5 بتـاريخ 9 أكتوبر 2001 وCPJ -CEM II/ A 42,5 بتاريخ 7 فيفري 2004.

- جائزة الجودة الجزائرية بتاريخ 19 ديسمبر 2004.

- الإيزو 2004:14001 بتاريخ 14 سبتمبر 2005.

وإضافة إلى ما سبق، فإن الشركة طموحات خاصة بالجودة متمثلة في: تطبيق مشروع نظام تسيير الصحة وملاءمة العمل الإيزو OHSAS 18001.

3- وضعية إستراتيجية التدريب المستمر ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالشركة:

تتم إدارة التدريب بالشركة من طرف مصلحة التدريب التابعة لدائرة الموارد البشرية والاجتماعية، والتي تهدف أساسا إلى توفير أفراد أكفاء ومؤهلين. وسنوضح إستراتيجية التدريب المستمر المتبعة بالشركة من خلال التطرق إلى مايلي:

- **عملية التدريب:** والتي تتم وفق الخطوات التالية:

أ- تعريف الحاجات- خلال السداسي الثاني لكل سنة- المطلوبة من كل دوائر الشركة؛

ب- وضع جدول يجمع كل هذه الحاجات يسمى جدول التأهيل يضم: عددهم، نوعهم والتدريب المطلوب، ...الخ؛

ج- إنشاء خطة التدريب تضم: نوع التدريب (الزمن والمقاييس)، أسماء الأفراد المتدربين، المصالح المنتمون إليها، مكان التدريب، تكاليفه وملاحظات حوله؛

د- عملية التدريب للأفراد حسب فترتين: قصير المدى أو طويل المدى وفق عقد بين الشركة والمدرب؛

هـــ- تقييم التدريب من طرف: المدرب (كشف نقاط وشهادة نجاح) والمصلحة المعنية بعد عودته مباشرة من التدريب وكذلك بعد شهر بملاحظة مدى تحسنه؛

و- تحليل نتائج التدريب، فإذا كانت إيجابية تعتبر العملية ناجحة أما فشلها يتطلب اتخاذ إجراء تصحيحي حسب عدم الرضى الذي يعود إلى ثلاثة أسباب هي: سوء تعريف الحاجة أو عدم قدرة المتدرب على الاستيعاب أو ضعف المدرب.

-طبيعة التدريب:

تضم طبيعة التدريب بالشركة: التخصص، التحسين والرسكلة، الملتقيات، التدريب داخل الشركة، خارجها والتطبيق في المهنة. وهو شامل لكل الفئات المهنية والدوائر بالشركة. فحسب طبيعة التدريب، فإن أكبر نسبة تحتلها الملتقيات وللإطارات، يلي ذلك التحسين والرسكلة، خاصة وأن التدريب خلال فترة الدراسة ركز أكثر على الجودة ونظام الإيزو.

أما وفق دوائر الشركة، فإن أكبر نسبة احتلتها الصيانة ثم تليها الإنتاج ثم المواد الأولية. والسبب في ذلك هو اهتلاك الأجهزة والآلات الخاصة بالإنتاج أو المستعملة في المحاجر للحصول على المواد الأولية، مما يؤثر على جودة الإنتاج.

والملاحظ أن التدريب في البداية شمل الإطارات أكثر من بقية الفئات بغية المساهمة في نشر ثقافة الجودة بالشركة، لكنه حاليا يشمل المنفذين أكثر لمساهمتهم المباشرة في رفع جودة وكمية الإنتاج لأنهم أقرب إلى مواقع العمل. وبالتالي يساهم الجميع في تلبية متطلبات الزبائن.

- **أهم الصعوبات التي تواجه الشركة في التدريب**: نذكر:

- نقص مؤسسات التدريب الملائمة لاحتياجات الشركة .

- قيود الإنتاج، فالعمال الذين يشتغلون في بعض الورشات الرئيسية لا يمكنهم مغادرة أماكن عملهم لأداء التدريب.

-مؤشرات تقييم التدريب بالشركة خلال (1997-2007):

سيتم تبيان مستوى التدريب بالشركة وفق مايلي:

أ- مؤشرات كمية: والتي تغطي العدد والتكاليف.

ب- مؤشرات معيارية: والتي وضعتها الشركة وهي تخص نسبة الأفراد المتدربين وكذا نسبة أنشطة التدريب.

أ- مؤشرات كمية:

سنوضح تطور عدد المتدربين وتكاليف التدريب بالشركة خلال الفترة (**1997-2007**) وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (**1**): المؤشرات الكمية لتقييم التدريب بالشركة خلال (**1997–2007**)

السنوات البيان	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
عدد المتدربين	170	335	145	345	260	340	180	120	290	175	200
تكاليف التدريب (10^3 دج)	2650	6243	5033	1026	1058	1248	1425	1096	1363	1315	1433

المصدر: مصلحة التدريب بالشركة.

يتبين من الجدول السابق مايلي:

-ارتفاع عدد المتدربين خلال السنوات: 1998، 2000، 2002 حيث شمل تقريبا معظم أفراد الشركة نظرا لسعيها خلال هذه السنوات لتطبيق نظام الجودة الايزو.

وللإشارة، فإن أكبر عدد من المتدربين شمل الإطارات باعتبارها مسيرة وموجهة لبقية أفراد الشركة.

-تميز تكاليف التدريب بالارتفاع خاصة خلال سنتي: 1998 و 1999 وهذا راجع إلى التحضير لإرساء وتطبيق نظام الجودة بالشركة.

ب- مؤشرات معيارية:

إن الشركة بعد حصولها على شهادة الإيزو 9002 إصدار 1994 أي إنطلاقا من 2001، أصبحت تطبق مؤشرات معيارية لتقييم التدريب والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): المؤشرات المعيارية لتقييم التدريب بالشركة

نوع المؤشر	العلاقة الرياضية لحسابه	مجاله
نسبة الأفراد المتدربين	عدد الأفراد المتدربين المنجز / عدد الأفراد المتدربين المخطط	≤ 70%
نسبة أنشطة التدريب	عدد أنشطة التدريب المنجزة / عدد أنشطة التدريب المخططة	≤80%

المصدر : دائرة الموارد البشرية والاجتماعية بالشركة.

يتبين من الجدول السابق أن تقييم التدريب بالشركة يعتمد على عنصرين هما: نسبة الأفراد المتدربين وكذا نسبة أنشطة التدريب. إلا أن عدم توفر البيانات والقيم خلال كل سنوات الدراسة لحسابها، فإنه لايمكن تقييم التدريب بها. إلا أنه حسب تصريحات رئيس مصلحة التدريب بالشركة، فإن نتائج تقييم التدريب بالشركة تميزت بالايجابية.

وكذلك للشركة طموحات خاصة بالتدريب ، فهي تتطلع إلى تطوير وتجديد تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر لأفرادها بغية تحسين المعارف والقدرات المهنية لأفرداها في كل الجوانب : الميكانيكية، الكهرباء، الإعلام الآلي، الاقتصاد والإدارة...الخ.

وبالتطبيق الفعلي لهذه الإستراتيجية، يمكن للمؤسسة تطوير كفاءاتها، تنمية أحاسيس الانتماء إلى المؤسسة، رفع مردودية الأفراد، زيادة رضاهم (زبائن داخليين) وكذا تقييم كفاءاتهم.

وبناء على ماسبق، تتضح الإنجازات الإيجابية للشركة المحققة في مجال الجودة بسبب إتباعها وتطبيقها لإستراتيجية التدريب المستمر واضحة ومحددة وذلك بغية تحقيق مسارها نحو بلوغ الجودة الشاملة. ورغم هذه النتائج المنجزة، إلا أن الشركة تعاني من بعض المشاكل، أهمها:

- عدم إشراك العمال في الاجتماعات أو القرارات المتعلقة بالمشاكل القريبة من عملهم، وهذا يخالف أحد مبادئ نظام إدارة الجودة المطبق بها حاليا.
- عدم توظيف إطارات جدد متخصصين أكثر في الجودة والجانب التكنولوجي الحديث لتخفيض تعطلات الآلات بالشركة.

الخلاصة والتوصيات:

من خلال دراستنا، يمكن القول أن تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر يسمح بتحقيق الجودة الشاملة من خلال:

- ضمان التوصل إلى الأداء السليم من أول مرة؛
- ضمان قبول التغيير من طرف الأفراد عند تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- تجنب الأخطاء وتقليص العيوب وتحقيق مبدأ اللاخطأ؛
- المساهمة في التحسين المستمر واتخاذه كشعار دائم من طرف الأفراد؛
- تقليل الحاجة للإشراف وتنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية؛
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المؤسسة.

وبناء على المحيط التنافسي والمتغير باستمرار لشركة الاسمنت scimat بباتنة، فإنها طبقت إستراتيجية واضحة ومحددة للتدريب المستمر بغية تطوير كفاءات ومهارات أفرادها و تحسين جودة الخدمات والمنتوجات ورفع مستوى الأداء وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار من خلال تطوير المهارات البشرية بهدف تحقيق الجودة الشاملة.

وبالنسبة لواقع الجودة بهذه الشركة، فإنه يبين أنها تساير تطورات نظام الجودة الإيزو 9000 من خلال إرسائها لقواعد الجودة وتبنيها لنظام الجودة في إدارتها، وتطور الاهتمام بالتدريب

خاصة للمنفذين وتحفيزهم لتحسين مستوى الجودة بالشركة، وهذا بالرغم من عدم إشراك العمال في الاجتماعات والقرارات وكذا عدم توظيف إطارات جدد متخصصة في الجودة. لكن وجود منافسين خواص، يستوجب عليها تطوير إستراتيجية التدريب المتبعة لمواجهتهم.

وبذلك نقترح بعض التوصيات، والتي يمكن أن تكون بمثابة مساهمة متواضعة في مجال تحقيق الجودة الشاملة من خلال تطبيق إستراتيجية التدريب المستمر ضمن المحيط الجزائري، وكالآتي:

1 - غرس فكرة أن الجودة الشاملة تعبر عن الانتماء الوطني وأنها تساهم في تطوير الاقتصاد الجزائري.

2- الاهتمام بتنمية كفاءات ومهارات الأفراد من خلال التدريب المستمر مع توعيتهم بأهمية الجودة الشاملة مسايرة لتطورات نظام الجودة العالمي ولبلوغ الجودة الشاملة.

3- قيام الهيئات الرسمية كالمعهد الجزائري للتقييس وكل المؤسسا ت ذات العلاقة بتكثيف الدورات والندوات حول إمكانية تطبيق مواصفات الايزو العالمية كالايزو 14000 ونظام 18001.

4- ضرورة متابعة هذه المؤسسات باستمرار لتطورات نظام الجودة العالمي تماشيا مع تطورات محيطها.

5- ضرورة التغيير التدريجي لثقافة أفرادها نحو مشاركة العمال في القرارات وحلول المشاكل.

6- التنسيق والتعاون بين المؤسسات ذات الخبرة وتلك الأقل تجربة في مجال الجودة الشاملة من أجل تبادل الخبرات والاستفادة من الاستراتيجيات التدريبية الناجحة، ...الخ.

7- التزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الجودة لدى العمال وتطوير مهاراتهم.

8- إجراء تغييرات جوهرية في محيط ثقافة المؤسسة لتوفير أرضية مناسبة لتحقيق الجودة الشاملة.

9- لبلوغ هدف تحسين إنتاجية العمل، يجب تحسين أوضاع العمال وزيادة مهاراتهم ضمن إستراتيجية متكاملة تشمل: التدريب المستمر، نظام مكافآت محفز، تنمية روح الفريق وتوفير نظم الضمان والسلامة في العمل.

المراجع:

(1) J-R. Evans, Applied Production and Operations management , 4 Th ed , West publishing, USA, 1993, P.52.

(2)D. Goetsch, S. Davis. Introduction to total quality, ed. Macmillan college publishing, USA, 1994, P.4.

(3) حمود خضير كاضم، إدارة الجودة الشاملة، ط.1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص. 76.

(4) للإطلاع أكثر راجع :

- J-R. Evans, Production / Operations management , 5 Th ed , West publishing, USA, 1997, PP.57-59.

(5)A.Elshennawy and M.Kimberly, Implementing total quality management at US department of defense , Total quality management , vol 3.Issue 1, 1992,P,38

(6)جابلونسكي جوزيف، ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني, تطبيق إدارة الجودة الكلية ، العدد السادس، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة ، 1993 ، ص .4.

(7)هيجان عبد الرحمن محمد ، منهج علمي لتطبيق مناهج إدارة الجودة الكلية ، مجلة الإدارة العامة، المجلد 34 ، العدد 30، 1994 ، ص. 428.

(8) J-S.Oakland, TQM 3 , what next , total quality management proceeding of the 3 rd international conference 5-6 June , London, uk, 1993,P.135.

(9)A.Ghobadian and D.Gallear, TQM implementing : An empirical examination and proposed generic model , Omega , Vol.29, 2001, P.345.

(10) B. Dale, Creating a national quality culture for world competitiveness, the challenge for world competitivess, the challenge for Jordan , the 5 th Jordanian science week- royal scientific society.

(11) للاطلاع اكثر راجع :

- R. Tunks, Fast track to quality: a 12 –month program for small to mid – sized businesses, ed. Mc graw –hill , 1992 , PP .17–19.

- C-W.Burrill and J.Ledolter, Achieving quality through continual improvement, ed. John Willey and sons , 1999 , PP. 58-61.

(12) تم استخلاصها من :

- M. Fung, A learning team approach for service organization to achieve TQM and beat the competition , Managing service quality , Vol .8, N°5,1998

- T. Macedo- Soares and Others , Key quality management pratices of leading firms in Brasil : findings of a pilot-study , the TQM magazine , Vol .8 , N° 4 , 1996.PP.8-9.

- J.Yong and A.Wilkinson, The state of total quality management : a review, the international journal of human resource management , Vol .10, N° 1,1999 .PP.144-151.

(13) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص. 120.

(14) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، 1998،ص. 284.

(15) حرفوش مدني، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 1996، ص. 109.

(16) بخاخشة موسى، عقون عادل، التكوين كرهان استراتيجي لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2008، ص. 144.

(17) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، ص.355.

(18) سعود الضحيان، عبد الكريم الغامدي، بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1422 هـــ.

(19) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص. 117. 123.

(20) زين الدين يزيد عبد الفتاح، تطبيق إدارة شاملة بين النجاح ومخاطر الفشل، جامعة الزقازيق، الإسكندرية، 2000، ص، 100.

(21) دوبيتز ماسون، ترجمة حسين عبد الواحد، إدارة الجودة: التقدم، الحكمة وفلسفة دومينغ،ط. 1، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1997،ص. 77.

(22) ياغي محمد عبد الفتاح، تقويم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 9، العدد2، 1987، ص. 38.

(23) ياغي محمد عبد الفتاح، التدريبي الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الزهران، عمان، 1986، ص. 214.